法人のための

ハンドブック

平成27年3月
一般財団法人　日本防火・危機管理促進協会

目次

東日本大震災による主な影響

東日本大震災では、地震・津波・原子力災害により、社会のあらゆる面において非常に広域的な被害が発生しました。公益に関わる活動を行っている公益財団・社団法人、一般財団・社団法人にも、次のような影響がありました。

◆ 直接的な影響

- 職員等の死傷・行方不明、避難
- 事務所・設備等の被災・流出等
- ライフラインの途絶（電力、通信、水道等）
- 交通支障（道路、鉄道、船舶等）
- ガソリン不足
- 原子力災害の危険区域からの退避　　　等

◆ その他の影響

- 計画停電による稼働率の低下
- 取引先の業務停止等の事業環境の変化
- 経済活動の停滞
- 放射線影響に関する問い合わせ等の対応　　　等

自然災害は地域や組織、個人に大きな影響を及ぼします。東日本大震災で被災した一部の地域では、復興の長期化・原子力災害に伴う危険区域からの退避等により、影響が長期化しています。

図　東日本大震災における被災地の状況（三菱総合研究所撮影）

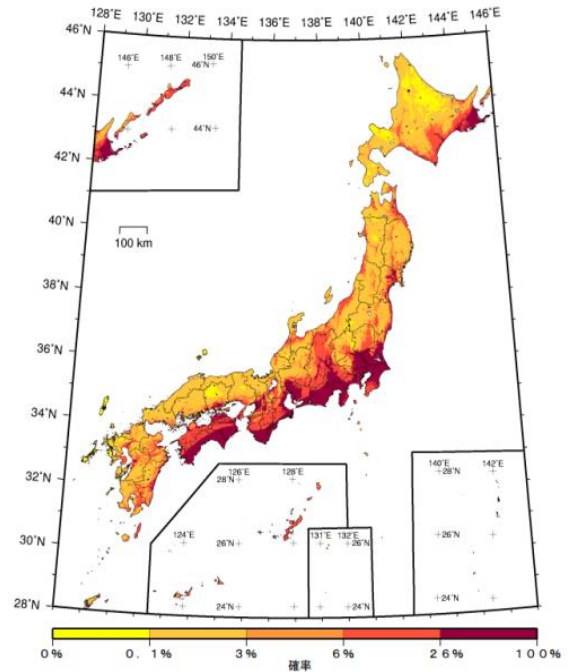
事前の備えが必要な危機とは

地震・津波の他にも、風水害、火山噴火、大雪等の自然災害や、大規模停電や断水等のライフライン障害、火災や爆発等の事件・事故、テロや武力攻撃、新型感染症や集団食中毒、不祥事等も、法人の事業を脅かす危機となりえます。

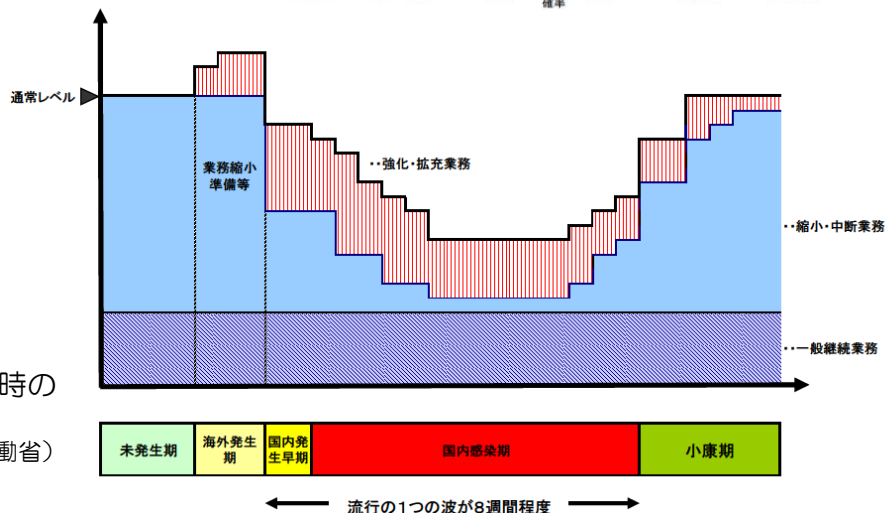
わが国でどこでも被害にあう可能性がある地震や、職員等に長期的な影響を及ぼす新型感染症への対策は、特に重要といえます。

◆ 地震

日本において地震はどこでも起こる可能性があることや、公益法人の業務継続に必要な業務資源（職員、事務所、ライフライン等）全般に影響を及ぼすことから、対策が特に重要といえます。

図　今後 30 年間 に 震度 6 弱以上 の揺れに見舞われる確率の分布図
（出典：防災科学技術研究所）

◆ 新型感染症

新型インフルエンザ等の新型感染症は、職員が多数欠勤し、業務の継続に必要な人的資源に長期的かつ深刻な影響を及ぼします。

図　新型インフルエンザ等発生時の業務継続の時系列イメージ
（出典：厚生労働省）

業務継続計画とは

◆業務継続計画とは

業務継続計画（BCP：Business Continuity Plan）とは、大地震等の自然災害や新型感染症等の緊急事態に遭遇しても、組織にとって重要な業務を継続・早期復旧するための計画です。

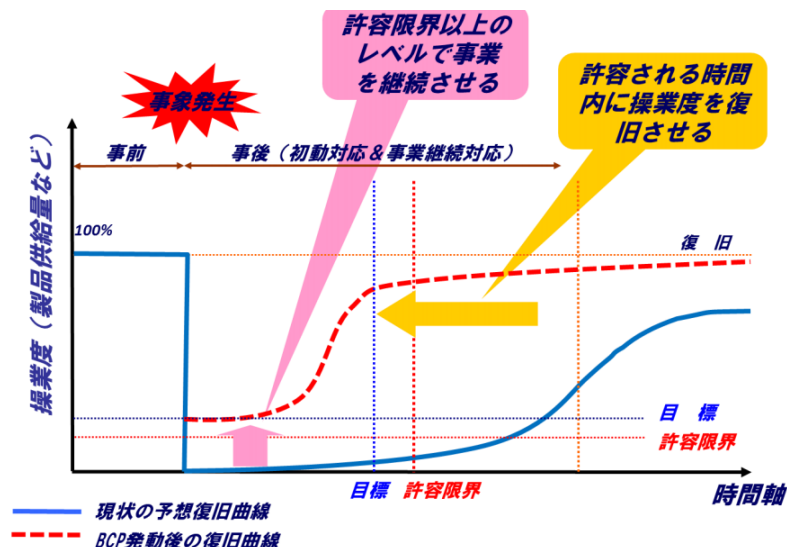



図　業務継続計画（BCP）の概念
（出典：内閣府「事業継続ガイドライン」）

BCPの目的は、大規模災害など不測の事態が発生しても、重要な業務を中断させない、または中断しても可能な限り短い期間で復旧させることです。

BCPを導入していれば、被災前の水準に早期に回復し組織の社会的責任を果たすこと、それをきっかけに被災前よりも事業が拡大することも期待できます。

◆参考

- 内閣府（http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/keizoku/sk.html）
  事業者向けのガイドラインや取組事例等が紹介されています。

BCPとは、危機に遭遇した際に、法人にとって重要な業務を継続・早期復旧するための計画です。最初から緻密に検討しようとして途中であきらめるのではなく、まずはできる範囲で計画を策定し、課題が発見された場合、柔軟に改善していくことが重要です。

危機管理チェックリスト

危機管理チェックリスト　※実際にチェックを書き込んでみましょう

□緊急時の役割分担を決めた
□建物からの避難経路・避難先・避難ルートを決めた
□安否確認方法を決めた
□備蓄を確保した
□オフィス家具の転倒防止対策を行った
□重要な情報のバックアップをとった
□自組織にとって重要な業務を明確にした
□資源の不足・喪失への対策を考えた
□緊急時に実施すべき事項についてマニュアルを整備した
□緊急時を想定した訓練を実施した

チェック数	危機管理力のレベル
１０個	危機管理の考え方に則った取組みが行われているようです。今後も取組みを継続しましょう。
９個～５個	緊急時に備える意識は高いようですが、まだまだ改善すべき点が多いといえます。
４個未満	今、緊急事態に遭遇したら、あなた組織の業務は長期間停止してしまう可能性が高いです。できることから早急に始める必要があります。

チェック項目を確認し、自組織ができている項目にチェックをつけ、その数で、組織の危機管理力が評価できます。取組みが十分であっても、訓練などを通じて危機管理能力の確認を定期的に行うようにしましょう。

緊急時の役割を決める

緊急時には、日常業務とは異なる業務を行う必要があります。そのため、代表者はリーダーシップを発揮し、発生した事態に対処する必要があります。やるべき事の優先順位や役割分担を明確に決めておきましょう。

◆ 参集体制

夜間休日に災害が発生した場合、誰がいつ参集するかを決めておきます。自宅と職場との距離や交通手段をふまえ、現実的な参集体制とすることが大切です。

また、最初に来た職員がまずやるべき事などを、順番にわかりやすく決めましょう。

◆ 役割分担

次のような役割分担を決めておきましょう。また、人員が足りない場合に備え、やるべき事の優先順位も決めましょう。

- 復旧対策：施設や設備の復旧等、社内における復旧対応
  （テナントとして入居している場合は、建物管理会社との対応）
- 外部対応：取引先等との連絡や各種調整、情報収集と分析
- 財務管理：資金調達や各種決済
- 後方支援：負傷者への対応、職員の参集管理や食料手配

区分	主担当	副担当
リーダー		
復旧対策		
外部対応		
財務管理		
後方支援		

◆ リーダーの役割

緊急時の行動は、普段の業務内容とは大きく異なり組織一丸となって行動することが求められます。代表者が臨機応変に指揮命令を行うことが重要です。また、代表者が出張や負傷等により不在の場合も考えられます。代表者が不在の間、指揮命令を執る代行者を指名しておきます。

災害が発生したとき、リーダーがその場に来るとは限りません。その代行順位も必ず定めておきましょう。

避難先・避難ルートを確認する

就業中に災害が発生した場合、安全な避難先を判断し、来客や職員を安全に避難させることができるよう準備しておきましょう。

◆ 災害リスクの確認

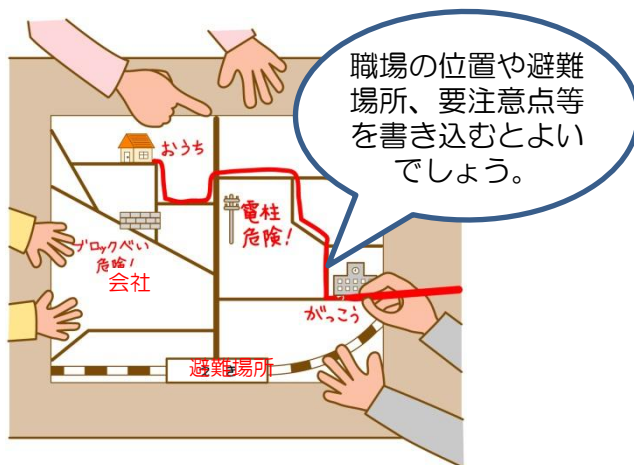
職場がどのような災害に遭遇するおそれがあるかを調べておきましょう。
自治体のホームページ等で、様々な災害のハザードマップを確認しましょう。

□津波・高潮　□洪水　□内水氾濫　□土砂災害　□液状化
□延焼火災　□危険物漏洩、爆発

◆ 建物内から外への避難経路

職場内から外への避難経路を明確にしておきます。火災発生時や夜間停電時に建物の外へ避難するルートです。非常口の鍵が閉まっていたり、通路に荷物が置いてあったりしないか、確認しましょう。日常の業務で経路を使い、手すりの取り付け部が緩んでいないか、非常口の誘導灯電球が切れていないかも確認しましょう。

◆ 避難マップ

災害発生時に、職場内の職員や来客を避難させる際の避難場所や避難ルートを示したマップを作成し、職員に配布したり、職場内に大きく貼りだしたりするとよいでしょう。避難場所は、市町村が指定している避難所や広域避難場所が候補です。来訪者で避難に介助が必要な方の誘導方法も検討しましょう。

◆ 情報収集手段

危機の場合に、正確な情報を迅速に得られる手段を複数確保するようにしましょう。

□携帯テレビ、ラジオ　□緊急地震速報
□インターネット（気象庁、河川事務所、自治体　等）

正確な情報をもとに、災害の状況に応じた早めの避難が重要です。以下の点について、日頃から職場内で周知を図りましょう。また、避難訓練を実施しましょう。屋内から外、外から避難場所への避難ルートや必要時間を確認しましょう。

- 沿岸部では大きな揺れを感じたら、すぐに高台に避難する
- 大雨の際、浸水の中の移動は危険。浸水が始まる前に避難する
- 移動に時間がかかるため、高齢者等に対して避難の手助けをする

安否確認方法を決める

大規模地震等の災害時に備えて職員やその家族の安否を確認する方法を決めておきます。

◆安否確認方法

連絡方法は複数確保しましょう。一般的には「連絡網」であったり、携帯電話やメールによる個別連絡などの方法が考えられます。しかし、電話に関しては、1週間程度はつながりにくい状態が続くといわれています。一般回線が使えない場合は災害用伝言ダイヤルを活用するなど、利用の優先順位をつけておきましょう。下表のようなサービスを用いた安否確認方法を職員に周知しておくことも有効です。

サービス名称	概要・特徴
災害用伝言ダイヤル171	大規模地震等の発生時にNTTが提供。料金は通話料のみ。Web171もある。
災害用伝言板サービス	携帯電話キャリア各社が災害発生時に提供（※）。携帯電話からの安否確認が可能。
携帯電話の電子メール機能	携帯電話よりも繋がりやすい。但し、発災直後は多少の遅延が発生。

※詳しくはキャリア各社のサービス内容を参照してください。

◆安否確認訓練

安否確認サービスを導入しても、その使い方がわからなければ意味がありません。年2回程度は訓練を実施しましょう（伝言サービスの体験利用が可能な日があります）。登録されているメールアドレス等が更新されているかを確認することも重要です。休日に抜き打ちで実施するなどの工夫も有効です。

◆行動原則の確認

災害時の最初の行動については、職員全員の認識統一が必要です。例えば以下のような場面での行動について、普段から職場で話し合っておきましょう。

営業時間内に被災した場合	職場外での安否確認手段、職員の帰宅判断　等
出勤途中で被災した場合	出勤中の職員への安否確認手段、そのまま出社させるか、一度自宅に帰らせるか　等
夜間に被災した場合	自宅の職員への安否確認手段、翌日に出勤すべきか否か　等

職員と職場との連絡体制を決めるだけではなく、以下のような場合の連絡体制も決めておきましょう。

- 災害時、勤務時間外や出張中の職員と連絡をとる方法
- 勤務時間中に被災した場合、職員とその家族が連絡をとる方法

適切な量の備蓄を確保する

災害時に想定される状況をふまえると、どのような備蓄品目が必要となるかが見えてきます。帰宅困難となる職員数や業務の復旧体制等をあらかじめ検討し、適切な量の備蓄を確保しましょう。

◆ 備蓄品目

「災害時の想定状況と主な備蓄品」（下表）を参照してください。まずは職員の生命を守るための備蓄（救急セット、救助用工具等）を検討し、次に、水・食料、帰宅支援用品を蓄えていくのが望ましい手順です。

また、省スペース化のため、基本的には複数の品目・量を一括して販売している備蓄セットを調達し、不足する物品については追加で確保しましょう。

なお、エレベーターが停止した場合に備え、備蓄するフロアは分散させましょう。

災害時に想定される状況	事前の備え（主な備蓄等）
● 職員が負傷した、体調を崩した	消毒薬、包帯、三角巾、脱脂綿、ガーゼ、はさみ、副子、担架 鎮痛剤、胃腸薬、体温計、冷却剤、マスク、その他常備薬等
● 職員が倒壊した建物に閉じ込められた ● 家具が転倒し、通路がふさがれた	ヘルメット、軍手、安全靴、防塵マスク、ゴーグル ジャッキ、ハンマー、バール、その他大工道具、はしご、ロープ
● 交通機関の停止して帰宅ができない ● 来訪者や地域住民がとどまっている	食料（乾パン、缶詰、栄養補助食品、アルファ米、梅干、菓子類等）、卓上コンロ、予備ガスボンベ、水（１人１日３ℓ）、割りばし、紙の食器、毛布、断熱シート、衣類、タオル、ウェットティッシュ、携帯用トイレ、紙おむつ、生理用品等
● 停電した、通信手段がない ● パソコンが使えない	携帯ラジオ、拡声器、懐中電灯、予備電池、発動発電機、投光器、予備燃料、トランシーバー、災害時優先携帯電話、模造紙、太マジック
● 建物から出火した	消火器、バケツ、防炎マスク
● 建物が浸水しそう、浸水した	防水板、土のう、水かき、竹ぼうき、ゴムホース、たわし、ビニールシート

◆ 備蓄数量

災害備蓄は一般的に「3日分」の備えが必要といわれています。しかし、これはあくまで一般家庭向けの目安であり、組織としては、鉄道等の運行が停止して徒歩で帰宅できずに会社に留まる職員や、対策本部の運営及び業務復旧にあたる職員のための備蓄を想定しておく必要があります。適切な備蓄数量を決めるために、職員の帰宅（参集）や鉄道・バス等の運行停止期間、業務継続に必要な職員数等について、あらかじめイメージしておきましょう。

自団体の備蓄を万全に行っておくことで、いざというときの取引先の支援、地域社会への貢献も可能となり、組織の社会的責任を果たすことにも繋がっていきます。

機材は、定期的に取扱の訓練をしたり、説明書をわかりやすくまとめたりしておきましょう。

オフィス家具の転倒を防止する

職場内のOA機器、オフィス家具類は、地震発生時に転倒・落下し、職員の負傷、重要機器の損傷を引き起こします。さらには避難経路の閉塞による逃げ遅れ、近くの火気器具への転倒により火災が発生する場合もあります。次の2つの観点から対策とりましょう。

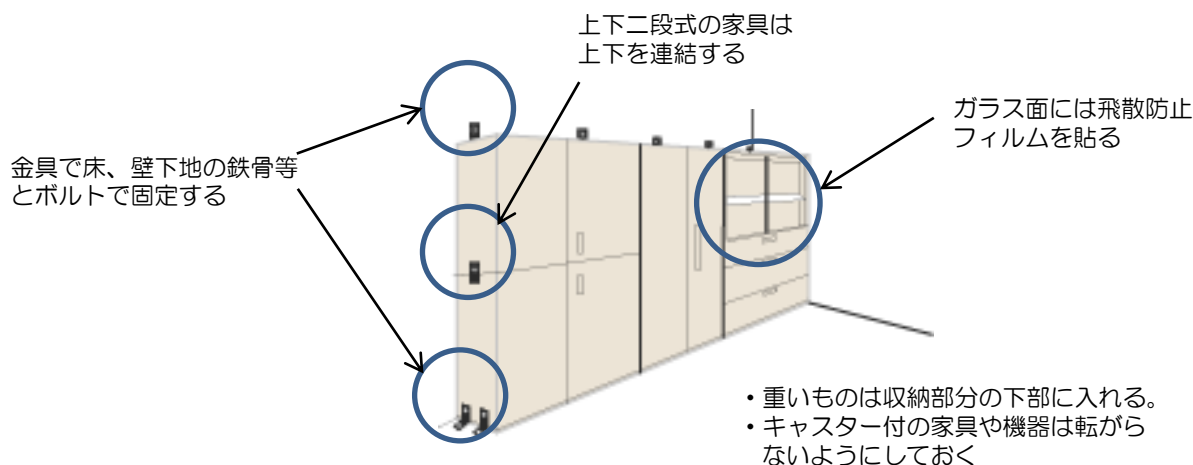
◆オフィス内のレイアウトの点検を！

オフィス内のレイアウトを確認し、危険な個所があれば改善しておきましょう。

- 壁面以外は、全体を見通せる高さにする
- 避難するのに十分なスペースを設ける
- ドアは、避難する方向に開くようにする
- 家具類が転倒・移動しても、避難経路を塞がないレイアウトにする

◆転倒防止対策を実施する

大型のオフィス家具は、壁に沿って配置し、床・壁と固定するのが最も確実な転倒・落下・移動防止方法です。

収容物の飛び出しを防ぐためには、引き戸式の収納庫を選択することも効果的です。観音開きのロッカーでラッチ錠が付いていないものには、扉開放防止器具（感震ラッチなど）を取付けるなどの対策をしましょう。

近年発生した地震では、負傷原因の約３～５割が家具類の転倒、落下、移動によるものです。また、重要な機器が地震によって損傷し、業務復旧に時間を要する場合もあります。オフィス家具類の転倒防止対策は、職員を守るためだけでなく、業務継続を図る上でも大切な対策です。

情報のバックアップをとる

組織が保有する多くの書類やデータは重要な資産です。これらは一度なくしてしまうと、再び同じものを作成することが困難です。情報のバックアップは非常に重要です。

◆ 情報を守る

重要な業務の継続に必要な情報は、紙データ、電子媒体とも複製を作成し、災害で同時に被災しない場所に、非常時の迅速な持ち出しが可能な状態で保存しておきましょう。火災時の延焼の危険性も考えると、「隣接しない建屋」がよいでしょう。また、重要な業務に関わる特別な情報システムがある場合は、バックアップシステムの整備も必要です。

◆ 媒体の種類に応じて適切な保管を！

- **紙データ：規定類、契約書、図面、伝票類等**
  原本と別に複製を作成し、それぞれを別々の拠点に保管します。また、床上浸水等の対策のため、可能であれば、2階以上に保管することが望ましいでしょう。

- **電子媒体：ＰＣ本体、ＣＤ-Ｒ、ＨＤ等**
  パソコン内のデータをCD-R等にコピーしたり、重要なデータを記録したCD-R等を2枚作成したりした上で、別々の拠点に保管します。また、オンラインストレージサービスなど、事業所のサーバー等とは別に情報を保存することも有効です。

◆ 情報の種類に応じてメリハリをつける

- **災害発生後、業務継続のためにすぐ必要になる情報**
  業務の継続にとって不可欠なデータは、上記のバックアップ方法を複数用いましょう。また、バックアップを日常業務の状況に合わせて更新することも重要です。

- **顧客や取引関係先などの重要情報**
  非常時の持ち出しが可能な状態にしておくことが重要ですが、情報が勝手に持ち出されたり、不正にコピーされたりすることを防止するよう、保管方法には十分に注意しましょう。

情報のバックアップについては、次の点に留意しておきましょう。

- 紙データや電子媒体（CDやフロッピー等）は、分散して保管する
- 重要な電子データは、オンラインストレージの利用も検討する

重要な業務を決める

大規模地震等で被災した場合にも組織にとって重要な業務を存続させるためには、業務継続計画を策定しておくことが必要です。その第一歩が、重要な業務（中核業務）と目標復旧時間の検討です。

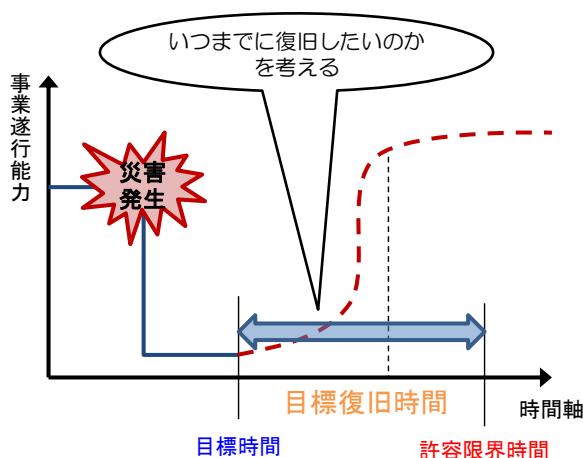
◆ 中核業務を特定する

組織の業務を継続するにあたって最優先すべき業務のことを、中核業務といいます。

大規模地震等の緊急時には、1つの目安として「必要となる資源（ヒト・モノ・資金・情報）が3割程度しかない」と仮定して、その範囲で可能な業務を具体的に考えてみましょう。また、中核業務の設定の仕方は、組織により異なります。具体的な業務名、業務の遂行に必要となる資源、取引先などを特定しておきましょう。

◆ 目標復旧時間を設定する

特定した中核業務について、緊急時にいつまでにその業務の復旧を目指すかをあらかじめ定めておきます。

取引先等から具体的な要求がある場合は、その実現性を検討すればよいのですが、そのような要求がない場合は、代表者自らが判断します。まずは、日頃の活動で培ったセンスで予測することで構いません。

目標復旧時間は、自組織の業務停止を仮定した場合に、取引先への支払や職員の給与の支払等の資金流出に対して、キャッシュフローの蓄えで支払うことのできる最大日数を、まずは考えてみるのがよいでしょう。これを業務停止を許容できる限界として考えておきましょう。

一方、業務に必要なインフラ（特に電力）を自組織でバックアップする余力がある組織は少ないため、インフラの復旧に想定される日数よりも目標復旧時間を短縮することは現実性が極めて低くなります。そのため、インフラが復旧される見込の日を理想的な目標とし、許容限界との間で目標復旧時間を設定することが現実的です。

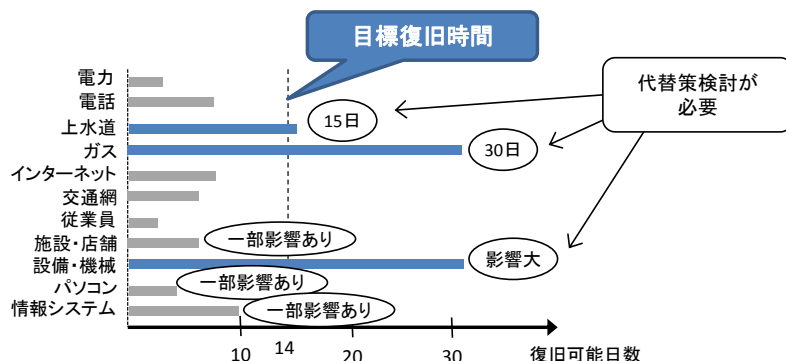
主として次の観点を総合的に判断して、重要な業務と目標復旧時間を設定します。公益法人の存在意義に立ち返り、代表者自身が決めることが重要です。

- 設立者の視点
- 取引先の視点
- 組織の社会的責任の視点　等

必要な資源を確保する

大規模地震等によって、中核業務に必要な資源が故障や破損、喪失し、使えなくなった場合の対策を、あらかじめ検討しておきます。

◆ 必要資源を把握する

中核業務の継続に不可欠な資源（ヒト、モノ、資金、情報）のうち、目標復旧時間内で修理、再調達、回復、再生等が困難な資源について、抜け落ちないように把握することが肝心です。

仮に目標復旧時間を14日間とした場合、復旧までに15日以上を要する資源が1つでもあれば、目標時間内での中核業務の復旧は難しくなります。そのため、このような資源は、優先的に対策・代替策を考えておく必要があります。

各資源の復旧可能日数を正確に予測することは困難であるため、まずは、備蓄を活用した仮の業務復旧が可能か、現場の職員の意見も聴きながら進めます。復旧日数の設定が難しい場合は、多めの日数で設定しておきましょう。

◆ 必要資源を確保する

次に、特定した資源について、対策・代替策を具体的に検討します。可能な限り複数の手段を考えておきましょう。

人的資源（ヒト）	物的資源（モノ）
例えば以下について確認しましょう。 ①緊急時に職員の徒歩出社は可能？ ②臨時要員や応援要員（OB活用等）は確保できる？ ③安否確認の方法は確立している？ ④帰宅を配慮すべき職員はいる？(介護・子育て) ⑤時差をつけての退社は可能？	事務所、設備、ライフライン、輸送方法、連絡手段等について対策・代替策を検討しましょう。 ①自組織の重要施設の代替（仮事務所　等） ②設備故障時の代替（修理体制　等） ③納入業者被災時の代替（在庫確保） ④ライフライン（電力・水道　等）の代替 ⑤輸送方法の代替 ⑥連絡手段（電話・メール）の代替

個別の資源ごとの対策（代替策）だけでなく、自組織が甚大な被害を被った場合に備え、他組織の協力を仰ぐ可能性を含め、日ごろからできる限りの対策を考えておくことが重要です

マニュアルを整備する

防災計画やBCPの内容が、危機対応として実施すべき大項目とその基本方針の記述に留まっている組織も少なくありません。個々の危機対応を円滑に行うためには、個別マニュアルを作成しておきましょう。

◆わかりやすいものを作る

マニュアルは実際に使える形を意識して作成しましょう。 マニュアルの中で明確にしておくべき事項は、実施主体（誰が）、活動項目（何を）、活動手順（どうやって）等が基本となります。また、意思決定や判断が必要となる事項については、判断基準を明確にしておきます。これらを対応段階毎（例えば地震発生直後、6時間後、1日後・・・という区分）に、フロー図等で誰でもわかるように整理します。

また、災害は都合よく平日の昼間に起こるものではありません。休日・夜間等の状況別の対応についても検討し記載しておきましょう。

表　マニュアルに記載すべき項目の例

- □基本方針、優先順位
- □組織体制、運用ルール
- □役割分担
- □活動項目ごとの手順、目標、アウトプット
- □判断基準
- □受発信すべき情報項目、連絡先
- □状況別対応
- □連絡網
- □様式類等
- □備蓄品の取扱説明書抜粋、取扱注意事項

◆常に使える状態に！

全職員にマニュアルを常時携帯させておくことは現実的ではありません。

必要最小限の初動対応（情報連絡や参集等）については、常時携帯できるもの（例えばカードサイズのポケット版）を作成し、職員全員に配布するのがよいでしょう。また、マニュアルは災害時にも取り出せる場所に保管しておく必要があります。

どんなにわかりやすいマニュアルも、危機発生時に初めて内容を見るようでは役に立ちません。日頃からマニュアルを読み込み、要点を理解しておくことが重要です。組織の職員全員がマニュアルなしで対応できるようになることが理想的ですが、少なくともマニュアルに何が書いてあるかは事前に把握しておきましょう。

訓練を実施する

計画やマニュアルに定めた体制が本当にうまく動くのか、職員の対応力が実際にどの程度か、訓練で確認することが重要です。

◆ 様々な訓練に取り組む

消火や避難などの基本行動を確認するもの、対策本部の運営や業務継続の方針を検討するものなど、訓練には様々なものがあります。組織にとって必要な訓練を実施しましょう。

◆ 机上訓練にも気軽に取り組む

組織全体を対象にした訓練や、代表者や組織の幹部を巻き込む形の訓練を本格的に実施するためには相応の準備が必要になります。訓練準備の時間が取れない場合には、例えば部署毎に数人が集まり、災害時の状況を想定し、対応や判断について考えてみるような訓練（机上訓練）を実施することも効果的です。

◆ 訓練の結果を振り返る

訓練で最も重要なのは、評価を行うことです。評価を踏まえて、体制や計画を改善することが訓練の意義です。訓練の目的が明確であれば、その目的に沿った具体的な評価ができます。

評価の方法としては、自己評価（訓練参加者自身による振り返り、反省会やアンケート等）と他者評価（防災や危機管理の専門家などによる第三者評価）があります。

訓練で得られた課題については、対策の必要性、対策内容、対応の期限等を明確にし、実際の改善に結びつけることが重要です。

区分	確認事項の例
消火・避難・救助	・初期消火の基本動作 ・身の安全確保のための行動 ・避難及び避難誘導 ・救助、搬送、救護等に関する基礎知識　等
安否確認・参集	・緊急連絡、安否連絡方法 ・参集基準、参集方法、夜間休日の参集　等
情報収集・連絡	・関係機関、取引先等への連絡方法 ・被害状況の確認方法 ・職員間の情報連絡、情報共有ルール　等
機器操作	・非常用発電機、簡易トイレ　等
対策本部運営	・情報管理（整理、分析、共有） ・職員の指揮、統制 ・業務継続方針の決定 ・各種対策判断（供給先の優先順位等） ・関係機関、取引先等への対応方針の決定 ・広報内容検討、記者会見　等
業務継続方策	・業務の絞り込み検討 ・年間計画の見直し ・労務管理・勤務ルール変更 ・代替手段、簡易化手順、変更手続き　等
地域貢献	・災害時の地域貢献活動の内容　等

訓練は目的を明確にして実施することが大切です。何を検証したいのか、何のために訓練をするのか、それらを明確にし、参加者全員で共有しておきましょう。

法人のための災害時業務継続ハンドブック

編集発行者　一般財団法人　日本防火・危機管理促進協会
〒105-0001　東京都虎ノ門2丁目9番16号　日本消防会館4階
Ｔｅｌ　03－3593－2823
Ｆａｘ　03－3593－2832
ＵＲＬ　http://www.boukakiki.or.jp/
発　　行　2015年3月

法人のための

災害時業務継続

ハンドブック